

## بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصی بر روابط کاری مدیران بازاریابی و فروش

بهرام خیری<sup>۱</sup>، احمد ودادی<sup>۲</sup>، معصومه قریشی<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف این پژوهش بررسی تأثیرگذاری اعتماد بر اساس دو بعد شناخت و احساس، با توجه به تأثیرهای سه ویژگی شخصی تفاوت‌های روان‌شناختی، تجربه بازاریابی و سطح تحصیلات مدیر فروش بر تعارض مخرب، تعارض سازنده و اثربخشی رابطه درک شده است. روش پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی و ابزار اصلی پرسشنامه است، که بین مدیران فروش صنعت کالاهای سریع‌المصرف توزیع شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد؛ دو بعد اعتماد بین فردی تأثیر مثبتی بر اثربخشی رابطه درک شده و تأثیر منفی بر تعارض مخرب دارند. اعتماد مبتنی بر شناخت هیچ تأثیری بر تعارض سازنده ندارد؛ اما اعتماد مبتنی بر احساس تأثیر مثبتی بر تعارض سازنده دارد. شباهت‌های بین دو مدیر باعث افزایش اعتماد می‌شود. تجربه بازاریابی و سطح تحصیلات مدیر فروش هیچ تأثیری بر اعتماد بین فردی ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** اثربخشی رابطه درک شده، اعتماد مبتنی بر احساس، اعتماد مبتنی بر شناخت، تعارض سازنده، تعارض مخرب.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران

### مقدمه

در فضای پر از رقابت امروز، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند پدیده عدم اعتماد در سازمان را کاهش داده و بین واحدهای خود هماهنگی ایجاد کنند، تا بتوانند به اهداف اصلی سازمان دست یابند. انسان‌ها همواره مجبور به برقرار کردن ارتباط با دیگران بوده‌اند، ارتباطاتی که به روابط مطلوب و یا غیر مطلوب منجر می‌شود. برقراری رابطه در مدیریت و سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است. روابط بین افراد در سازمان انواع تعاملات و تعارضات آن‌ها را در بر می‌گیرد، و به ویژگی‌های شخصی همه افراد مربوط است [۹]. تعاملات مکرری که بین اعضای واحدهای وظیفه‌ای و به‌خصوص بین مدیران آن‌ها انجام می‌شود، می‌تواند در جهت توسعه روابط میان وظیفه‌ای همراه با اثربخشی بیشتر باشد [۱۵]. مدیر یک واحد وظیفه‌ای به‌عنوان شخصی که در رأس واحد قرار دارد، باید بتواند با استفاده از توانایی‌های خود با مدیران دیگر واحدها ارتباط برقرار نماید [۸]. از این‌رو موفقیت هر سازمان در گرو همکاری مدیران و کارکنان تمام واحدهای سازمانی جهت رسیدن به اهداف سازمان است، و ناتوانی در درک روابط بین واحدهای وظیفه‌ای به ضرر سازمان تمام خواهد شد [۱].

### بیان مسئله

امروزه شرکت‌ها با تغییرات سریع محیطی روبه‌رو هستند، و روابط بین واحدهای آن‌ها مملو از سوء تفاهم و اختلاف نظر است [۶]؛ که این اختلافات، مشکلاتی را به‌وجود می‌آورد که نه تنها بر نتایج کار افراد تأثیرگذار است، بلکه سطح عملکرد سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. تنش‌هایی که بین واحد فروش و بازاریابی وجود دارد، ناشی از جدایی این دو واحد و ارتباطات ضعیف بین آن‌ها است [۱۸]. ارتباطات مؤثر برای حل مسایل بین دو واحد مهم‌ترین عامل هستند [۱۶]. بنابراین، اگر این روابط بهبود یابد و عوامل مؤثر بر اثربخشی آن شناسایی شود، تعارض مخرب کاهش و تعارض سازنده افزایش می‌یابد و روابط اثربخش‌تر خواهد شد، از این‌رو پژوهش به بررسی این مسئله می‌پردازد که: آیا ویژگی‌های شخصی و همچنین اعتماد در روابط کاری بین مدیران فروش و بازاریابی در سازمان تأثیرگذار هستند؟

واحد بازاریابی نقش مهمی در برنامه استراتژیک شرکت بر عهده دارد [۶] و در بالا بردن شرکت به صدر گروه خود نقش اساسی را ایفا می‌نماید [۵]. اگر این واحد با دیگر واحدها روابط رضایت‌بخشی داشته باشد، می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد. واحد فروش نیز تکمیل‌کننده استراتژی‌های بازاریابی در سطح کاربردی است، از این‌رو ارتباط بین این دو واحد نیز مهم است.

هدف این پژوهش آزمودن تأثیر در سطح فردی بر روابط بین واحدهای فروش و بازاریابی است.

در مطالعاتی دیوز و مسی در سال ۲۰۰۶ [۱۳]، اثربخشی رابطه بین مدیران فروش و بازاریابی در بازارهای تجاری بررسی شده است. در نهایت به این نتیجه می‌رسد که اثربخشی رابطه بین مدیران فروش بازاریابی به‌طور شگفت‌انگیزی بالا است. آن‌ها بر قدرت تأثیر اعتماد بین فردی بر اثربخشی روابط میان وظیفه‌ای تأکید دارند. ماتیسنس و جانستون [۱۶] در سال ۲۰۰۶ در مورد بهینه‌سازی روابط غفلت یافته واحد بازاریابی و فروش [پژوهشی انجام دادند. دیوز و مسی در سال ۲۰۰۷ [۱۵]، آثار ویژگی‌های شخصی، اعتماد، تعارض و اثربخشی در روابط کاری واحد فروش و بازاریابی را بررسی می‌کنند. در این پژوهش تأیید می‌شود که دو بعد اعتماد شناختی و احساسی به‌شدت بر تعارض مخرب، تعارض سازنده و اثربخشی روابط درک شده تأثیر گذارند. تفاوت‌های روان‌شناختی تأثیر منفی بر اعتماد مبتنی شناخت دارد، ولی هیچ تأثیری بر اعتماد مبتنی بر احساس ندارد. تجربه فروش بیشتر مدیران بازاریابی اعتماد مبتنی بر احساس افزایش می‌یابد، اما تأثیری بر اعتماد مبتنی بر شناخت ندارد و تحصیلات رسمی مدیران بازاریابی تأثیری بر اعتماد ندارد. در جدول ۱، چکیده‌ای از پیشینه‌ی پژوهش مشاهده می‌شود.

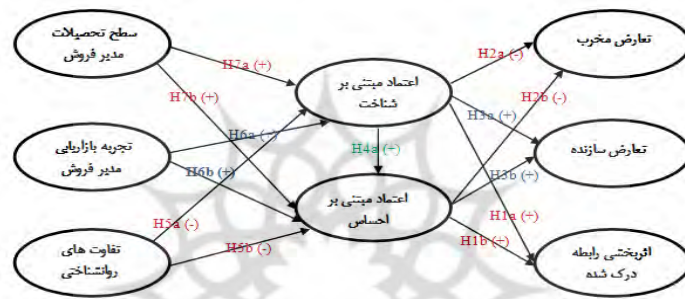
**جدول ۱. پیشینه پژوهش**

پیشینه پژوهش	نویسندگان	سال
<p>بررسی مدل روان‌شناختی اجتماعی روابط بین واحدهای فروش و بازاریابی در صنعت کالاهای سریع‌المصرف.</p> <p>هدف: بیان چارچوبی برای بررسی تأثیرهای روان‌شناختی و روابط بین گروهی در بازار کالاهای سریع‌المصرف.</p> <p>نتیجه: روان‌شناختی اجتماعی در روابط بین گروهی بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است و واحد فروش و واحد بازاریابی به هم وابسته‌اند.</p>	دیوزنپ و جابر	۲۰۰۲
<p>بررسی پیشینه‌ی تعارض در روابط میان وظیفه‌های بازاریابی و فروش.</p> <p>هدف: توصیف سطح تعارض بین فردی بین مدیران فروش و بازاریابی.</p> <p>نتیجه: سطح پایینی از تعارض بین مدیران فروش و بازاریابی وجود دارد، ارتباطات، تفاوت‌های روان‌شناختی و سطح تحصیلات مدیر فروش بر تعارض تأثیرگذار هستند. سطح آموزش بازاریابی مدیر فروش و تجربه مدیر بازاریابی هیچ تأثیری بر تعارض ندارند.</p>	دیوز و مسی	۲۰۰۵
<p>بررسی اثربخشی رابطه بین مدیران فروش و بازاریابی در بازارهای تجاری.</p> <p>هدف: بررسی سطح اثربخشی روابط درک شده بین مدیر بازاریابی و مدیر فروش.</p> <p>نتیجه: اثربخشی رابطه درک شده بین مدیران فروش و بازاریابی بالا است، و وابستگی دو واحد بر اعتماد تأثیرگذار است.</p>	دیوز و مسی	۲۰۰۶
<p>بهینه‌سازی روابط غفلت یافته بازاریابی و فروش.</p> <p>هدف: ایجاد هماهنگی مناسب بین واحدهای فروش و بازاریابی.</p> <p>نتیجه: سه عامل طراحی سازمانی، ارتباطات و مدیریت منابع انسانی به‌عنوان پایه و اساسی برای بهینه‌سازی روابط فروش و بازاریابی است و باید که مدیران به این سه عامل توجه نمایند.</p>	ماتیسنس و جانستون	۲۰۰۶
<p>بررسی تأثیرهای ویژگی‌های شخصی، اعتماد، تعارض و اثربخشی در روابط کاری مدیران فروش و بازاریابی.</p> <p>هدف: بررسی تأثیر اعتماد بر اساس شناخت و احساس مدیر بازاریابی به مدیر فروش بر تعارض سازنده، تعارض مخرب و اثربخشی رابطه درک شده و همچنین تأثیرهای تحصیلات، تجربه فروش و تفاوت‌های روان‌شناختی بین دو مدیر بر اعتماد مثبتی بر شناخت و اعتماد مثبتی بر احساس.</p> <p>نتیجه: دو بعد اعتماد بر اثربخشی روابط درک شده، تعارض مخرب و تعارض سازنده تأثیرگذار هستند، تفاوت‌های روان‌شناختی تأثیر منفی بر اعتماد مثبتی بر شناخت دارد و بر اعتماد مثبتی بر احساس هیچ تأثیری ندارد. تجربه بازاریابی مدیر فروش تأثیر مثبتی بر اعتماد مثبتی بر احساس دارد و تحصیلات هیچ تأثیری بر اعتماد ندارد.</p>	دیوز و مسی	۲۰۰۷
<p>کاوش در همکاری بین واحدهای فروش و بازاریابی.</p> <p>هدف: آیا اگر همکاری بین واحد فروش و بازاریابی توسعه یابد، منافعی در بر خواهد داشت؟</p> <p>نتیجه: مدیریت ارشد نقش اساسی در ایجاد، رشد و پیشرفت همکاری فروش و بازاریابی دارد. همبستگی مثبتی بین همکاری فروش و بازاریابی و عملکرد تجاری توسعه‌یافته است. تنش‌هایی که بین فروش و بازاریابی وجود دارد؛ ناشی از جدایی این دو واحد و ارتباط ضعیف بین آن‌ها است.</p>	میونر و پیرسی	۲۰۰۷

در پژوهش حاضر از مدل دیوز و مسی در سال ۲۰۰۷ به‌عنوان چارچوب نظری انتخاب شده است، که تأثیر ویژگی‌های شخصی مدیران را بر روابط کاری آن‌ها تشریح می‌کند. با توجه به مشابهت‌های مدل دیوز و مسی و قابلیت تطبیق آن با جامعه‌ی انتخابی این مدل مبنای پژوهش قرار گرفته است.

اثر بخشی رابطه درک شده در مدل متغیر وابسته است. ارتباط مؤثر، ارتباطی است که در نهایت سبب نزدیکی ادراک یا رفتار دو طرف ارتباط شود [۹]. اثربخشی روابط درک شده، ارزش و احساس رضایتی است که مدیر فروش در روابط کاری‌اش با مدیر بازاریابی دریافت می‌کند [۱۳]. تعارض فرآیندی است که در آن یک شخص و یا گروه به‌طور هدفمند و آگاهانه می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص و یا گروه دیگر در رسیدن به علایق و اهدافش شود [۴]. تعارض سازنده و مخرب در مدل به‌عنوان متغیرهای وابسته آمده‌اند، تا تأثیرهای ویژگی‌های شخصی مدیر فروش با میانجی‌گری متغیر اعتماد بر این دو نوع تعارض آزموده شود. در دیدگاه تعاملی مقصود این نیست که هر نوع تعارضی خوب است، بلکه آن دسته از تعارض‌ها مفید هستند که عملکرد گروه را بهبود می‌بخشند، و از اهداف سازمانی حمایت می‌کنند [۲]. تعارض مخرب به‌عنوان تعارض ناسالم، رفتارهای غیرکارکردی تعریف می‌شود، و مانع از عملکرد مناسب گروه می‌شود [۱۵]؛ که نامطلوب بوده و مدیران باید به‌دنبال برطرف کردن آن‌ها باشند [۷]. اعتماد به ویژگی‌های شخصی که درباره‌ی انگیزه‌ها و قصد‌هایی که متضمن رفتار افراد است مربوط است [۱۱]. برای ایجاد اعتماد درون سازمان، اعضا باید در محیط سازمان در برقراری ارتباط صادقانه با همکاران و مدیریت احساس امنیت نمایند [۳]. در مدل مفهومی اعتماد با دو بعد شناختی و احساسی به‌عنوان متغیر میانجی بین ویژگی‌های شخصی مدیر فروش و تعارض و اثربخشی روابط بین مدیران فروش و بازاریابی در نظر گرفته شده است. اعتماد در اثربخشی روابط بین واحدها مهم است؛ چون به ایجاد همکاری‌های غیررسمی و تعاملات هماهنگ کمک می‌کند [۱۳]. اعتماد بین فردی پایه و اساس شناختی و احساسی دارد و برای درک و فهم اعتماد شایستگی و مسئولیت‌پذیری دو عنصر اصلی هستند [۱۷]. اعتماد مبتنی بر شناخت از یک پایه منطقی برای اعتماد به شخص دیگر منتج می‌شود، و در مقابل اعتماد مبتنی بر احساس توسط قیدهای احساسی بین افراد مشخص می‌شود [۱۳]. افراد در روابط اعتمادی خود احساس ایجاد می‌کنند و باور دارند که این احساسات دو

جانبه است [۱۹]. تفاوت‌های روان‌شناختی به‌عنوان یک متغیر مستقل در مدل آمده است؛ زیرا تفاوت‌های اساسی موجود در چشم‌اندازها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها، اهداف و رفتارهای مدیران در واحدهای وظیفه‌ای مختلف ممکن است بر توانایی مدیران جهت پیش بردن اثربخشی رابطه و اعتماد در مدل تأثیرگذار باشند. در واقع تفاوت‌های بیشتر بین دو مدیر باعث کاهش اعتماد بین آن‌ها می‌شود [۱۲]. تجربه بازاریابی مدیر فروش در مدل به‌عنوان متغیر مستقل آمده است. دو فرد که شبیه به هم هستند، بیشتر تمایل به توانایی انجام کار با یکدیگر و به‌طور اثربخش‌تر را دارند. سطح تحصیلات مدیران فروش در مدل به‌عنوان متغیر مستقل آمده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی [۱۵]

### روش‌شناسی پژوهش

بنابر چارچوب نظری فرضیه‌های این پژوهش در ۱۳ فرضیه بیان می‌شود.

H1a. با افزایش اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی، اثربخشی درک شده از روابط کاری بین دو مدیر نیز افزایش خواهد یافت.

H1b. با افزایش اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی، اثربخشی درک شده از روابط کاری بین آن‌ها نیز افزایش خواهد یافت.

H2a. با افزایش اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح تعارض مخرب بین دو مدیر خواهد یافت.

H2b. با افزایش اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح تعارض مخرب بین دو مدیر کاهش خواهد یافت.

H3a. با افزایش اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح تعارض سازنده بین دو مدیر نیز افزایش خواهد یافت.

H3b. با افزایش اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح تعارض سازنده بین دو مدیر نیز افزایش خواهد یافت.

H4a. با افزایش اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی نیز افزایش خواهد یافت.

H5a. با کاهش تفاوت‌های روان‌شناختی بین مدیر بازاریابی و مدیر فروش، اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی افزایش خواهد یافت.

H5b. با کاهش تفاوت‌های روان‌شناختی بین مدیر بازاریابی و مدیر فروش، اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی افزایش خواهد یافت.

H6a. با افزایش تجربه بازاریابی مدیر فروش، سطح اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی نیز افزایش خواهد یافت.

H6b. با افزایش تجربه بازاریابی مدیر فروش، سطح اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی نیز افزایش خواهد یافت.

H7a. با افزایش سطح تحصیلات مدیر فروش، سطح اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی نیز افزایش خواهد یافت.

H7b. با افزایش سطح تحصیلات مدیر فروش، سطح اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی نیز افزایش خواهد یافت.

روش پژوهش بر اساس هدف، کاربردی است. و بر اساس ماهیت توصیفی-پیمایشی است. جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استفاده شده که حاوی دو بخش است. بخش اول شامل اطلاعات فردی مدیران فروش و بازاریابی است و بخش دوم شامل سؤال‌هایی است که برای اندازه‌گیری سازه‌های مدل پژوهش در نظر گرفته شده است. در این پژوهش با رویکرد مدل معادلات ساختاری و از روش حداقل مربعات جزئی PLS<sup>1</sup> و با استفاده از نرم‌افزار 3 PLS-Graph، تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها انجام خواهد شد. رویکردهای مختلفی برای برآورد پارامترهای مدل معادلات ساختاری وجود دارد، که یکی از پر کاربردترین آن‌ها استفاده از روش‌شناسی مبتنی بر واریانس به روش حداقل

مربعات جزئی است که در مقابل مدل‌های ساختاری کوواریانس محور از انعطاف‌پذیری بالاتری برخوردار است [۲۰]. جدول ۲ جدول شاخص‌ها است که از مقاله دیوز و مسی در سال ۲۰۰۷ برگرفته شده، که البته جهت بومی‌سازی پرسشنامه در آن تغییراتی انجام شده است.

جدول ۲. جدول شاخص‌ها [۱۵]

سازه	آیتم‌ها	اقتباس از
تفاوت‌های روان‌شناختی	مدیر بازاریابی و من در شرایطی شبیه هستیم: (۱) مدت زمانی که صرف تصمیم‌گیری می‌شود. (۲) ریسک‌پذیری (۳) اعتقاد به اینکه همیشه یک پاسخ صحیح وجود دارد. (۴) روش حل تعارضات (۵) درک ما از مشتریان (۶) حجم اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری.	فیشر، ۱۹۹۷
اعتماد مبتنی بر شناخت	(۱) بیشتر افراد به مدیر بازاریابی اطمینان و ارادت دارند. (۲) شغل مدیر بازاریابی، به رفتار حرفه‌ای و تخصص نزدیک است. (۳) مدیر فروش، به صلاحیت و آمادگی مدیر بازاریابی تردید دارد. (۴) مدیر فروش می‌تواند در فعالیت‌های جاری به او اطمینان کند. (۵) کارهای مرتبطی که مدیر بازاریابی انجام می‌دهد، باعث قابل اعتمادتر شدنش می‌شود.	مک آلیستر، ۱۹۹۵
اعتماد مبتنی بر احساس	(۱) رابطه کاری بین ما به گونه‌ای است که به راحتی در خصوص عقاید و احساساتمان با هم صحبت می‌کنیم. (۲) با توجه به گوش شنوای او، ما به راحتی در مورد اختلافات کاری با هم صحبت می‌کنیم. (۳) با توجه به احساس مسئولیت او، من مشکلاتم را به راحتی بیان می‌کنم و او به راحتی پاسخ می‌دهد.	مک آلیستر، ۱۹۹۵
تعارض مخرب	(۱) در جلسات مشترک گروهی اغلب بین ما تنش وجود دارد. (۲) کار با مدیر بازاریابی اغلب برایم خوشایند نیست. (۳) اغلب بین من و مدیر بازاریابی هیچ مخالفتی وجود ندارد. (۴) بین من و مدیر بازاریابی تعارض وجود دارد.	جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳
تعارض سازنده	(۱) رابطه خوبی بین ما وجود دارد. (۲) اختلافات بین ما از ایجاد مذاکرات مناسب، جلوگیری می‌کند. (۳) اختلافات زیادی در مورد عقاید بین ما وجود دارد. (۴) ما به راحتی اختلاف نظر موجود را می‌پذیریم. (۵) عمده اختلاف نظرات بین ما کاری است، نه شخصی. (۶) با توجه به مخالفتان با یکدیگر، به نظرات هم احترام می‌گذاریم.	منون، ۱۹۹۶
اثر بخشی روابط درک شده	(۱) من از رابطه کاری با او خرسندم. (۲) او مسئولیت‌ها و تعهداتش را نسبت به من به انجام می‌رساند. (۳) من فکر می‌کنم، زمان و تلاشی که صرف توسعه و نگهداری رابطه کاری با او می‌کنم، ارزشمند است. (۴) در مجموع، او نسبت به مشورت‌های من، به خوبی پاسخ می‌دهد. (۵) در مجموع، رابطه کاری ما خیلی موفقیت‌آمیز است.	روکرت و واکر، ۱۹۸۷

سطح تجربه بازاریابی مدیر فروش در بخش اول پرسشنامه در سؤال ۱۴ مطرح شده است. سطح تحصیلات مدیر فروش در سؤال ۶ در بخش اول پرسشنامه مطرح شده است.



جامعه‌ی آماری پژوهش را مدیران فروش شرکت‌های فعال در صنعت کالاهای سریع‌المصرف<sup>۱</sup> دارای دفتر مرکزی در شهر تهران تشکیل می‌دهند. همکاری و روابط بین واحدهای فروش و بازاریابی در این صنعت، امری ضروری است، و هرگونه عدم همکاری به معنای به خطر انداختن موفقیت استراتژی‌های بازاریابی [۱۴]. این کالاها بسیار بازار محور و رقابتی هستند [۱۰]. ساختار سازمانی، نقش واحدهای وظیفه‌ای بازاریابی و فروش و نقش مدیران این واحدها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. حجم نمونه با توجه به نامحدود بودن جامعه‌ی آماری با ضریب اطمینان ۹۵٪ برابر ۹۷ است. پس از تعیین حجم نمونه، با روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شده است؛ در نهایت تعداد ۱۱۳ پرسشنامه سالم مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تعیین روایی ابتدایی از روش محتوایی استفاده شد که با نظر استادان و خبرگان بازاریابی چندین مرتبه ترجمه شده، تغییر کرده و بومی‌سازی شد. برای تعیین روایی نهایی کار که برآمده از مدل ساختاری است؛ از روش روایی سازه استفاده شده که در این روش برای مقادیر بارهای عاملی که دارای  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ هستند، همبستگی قابل توجهی مشاهده شده و از این رو می‌توان نشانگرهای انتخابی را برای اندازه‌گیری سازه دانست. برای سنجش پایایی ۳۳ پرسشنامه توزیع شد که پس از جمع‌آوری آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد محاسبه قرار گرفت، که مقدار آن ۰/۸۷۹۰ است.

### یافته‌های پژوهش

در ابتدا به بررسی رابطه بین متغیرها و سؤال‌ها (سازه‌ها و نشانگرها) که همان متغیرهای مورد مطالعه پژوهش هستند؛ پرداخته می‌شود. بر اساس یافته‌ها تنها دو نشانگر X20 و X21 دارای مقدار بی‌معنی  $t$  به لحاظ آماری هستند. بنابراین، از تحلیل کنار گذاشته شدند، که در ارتباط با سازه تعارض سازنده هستند. پس از بررسی مدل اندازه‌گیری پژوهش و پالایش نشانگرهای پژوهش می‌توان به آزمون فرضیه‌ها پرداخت. که نتایج در جدول شماره ۳ آمده است.

---

1. Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

جدول ۳. بررسی روابط بین سازه‌های پژوهش و معناداری آن‌ها

P	T	خطای استاندارد	میانگین در سازه	ضریب مسیر	بر سازه	اثر از سازه
۰/۰۱	۵/۴۹۳۵	۰/۰۸۸۶	۰/۴۷۶۰	۰/۴۸۷۰	اثربخشی روابط درک شده	اعتماد مبتنی بر شناخت
۰/۰۱	۳/۷۶۰۸	۰/۰۸۷۲	۰/۳۳۶۰	۰/۳۲۸۰	اثربخشی روابط درک شده	اعتماد مبتنی بر احساس
۰/۰۱	-۳/۸۶۶۴	۰/۱۱۰۴	-۰/۴۴۰۵	-۰/۴۲۷۰	تعارض مخرب	اعتماد مبتنی بر شناخت
۰/۰۱	-۲/۴۴۱۲	۰/۱۱۶۷	-۰/۲۷۴۳	-۰/۲۸۵۰	تعارض مخرب	اعتماد مبتنی بر احساس
بی معنی	۱/۴۸۵۰	۰/۱۶۰۳	۰/۲۴۸۴	۰/۲۳۸۰	تعارض سازنده	اعتماد مبتنی بر شناخت
۰/۰۱	۲/۸۹۷۴	۰/۱۴۱۲	۰/۴۱۲۷	۰/۴۰۹۰	تعارض سازنده	اعتماد مبتنی بر احساس
۰/۰۱	۸/۴۱۳۵	۰/۰۷۰۷	۰/۵۹۷۹	۰/۵۹۵۰	اعتماد مبتنی بر احساس	اعتماد مبتنی بر شناخت
۰/۰۱	۶/۹۹۷۵	۰/۰۷۵۷	۰/۵۳۵۷	۰/۵۳۰۰	اعتماد مبتنی بر شناخت	تفاوت‌های روانشناختی
۰/۰۱	۳/۴۰۱۶	۰/۰۸۰۰	۰/۲۶۲۱	۰/۲۷۲۰	اعتماد مبتنی بر احساس	تفاوت‌های روانشناختی
بی معنی	-۰/۴۱۹۲	۰/۰۴۷۷	-۰/۰۷۰۲	-۰/۰۲۰۰	اعتماد مبتنی بر شناخت	تجربه بازاریابی
بی معنی	-۱/۲۱۲۱	۰/۰۴۷۹	-۰/۰۶۲۹	-۰/۰۵۸۰	اعتماد مبتنی بر احساس	تجربه بازاریابی
بی معنی	-۱/۲۴۱۶	۰/۰۷۱۷	-۰/۱۱۸۲	-۰/۰۸۹۰	اعتماد مبتنی بر شناخت	میزان تحصیلات
بی معنی	۰/۴۹۹۹	۰/۰۴۴۰	۰/۰۵۹۲	۰/۰۲۲۰	اعتماد مبتنی بر احساس	میزان تحصیلات

بر اساس نتایج بالا فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شوند:

فرضیه اول: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $۰/۴۸$  برابر  $۵/۴۹$  و در سطح یک درصد معنادار است؛ بنابراین، فرضیه صفر مبنی بر عدم تأثیر معنادار اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش بر اثربخشی درک شده رد می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب، اعتماد مبتنی بر شناخت تأثیر معنادار و مثبتی بر اثربخشی روابط درک شده دارد؛ بنابراین، می‌توان بیان

نمود با افزایش اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی، اثربخشی درک شده از روابط کاری بین دو مدیر افزایش یافته است.

فرضیه دوم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $۰/۳۲۸$  برابر  $۳/۷۶$  و در سطح یک درصد معنادار است و با توجه به مثبت بودن ضریب، اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی تأثیر معنادار و مثبتی بر اثربخشی روابط درک شده دارد؛ بنابراین، می‌توان بیان نمود که با افزایش اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی، اثربخشی درک شده از روابط کاری بین آن‌ها افزایش یافته است.

فرضیه سوم: طبق جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $۰/۴۲$  برابر  $۳/۸۶$  و در سطح یک درصد معنادار؛ و از آنجا که ضریب منفی است، اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی تأثیر معنادار و منفی بر تعارض مخرب دارد، بنابراین، می‌توان بیان کرد که با افزایش اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح تعارض مخرب بین دو مدیر کاهش یافته است.

فرضیه چهارم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $۰/۲۸$  برابر  $۲/۴۴$  و در سطح یک درصد معنادار است، با توجه به ضریب منفی، اعتماد مبتنی بر احساس بر تعارض مخرب تأثیر معنادار و منفی دارد، که می‌توان بیان نمود که با افزایش اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح تعارض مخرب بین دو مدیر کاهش یافته است.

بنابر ادبیات موجود و پژوهش‌های دیوز و مسی در سال ۲۰۰۷، اعتماد مبتنی بر شناخت و مبتنی بر احساس، تأثیر مثبت قوی بر اثربخشی رابطه درک شده و تأثیر منفی بر تعارض مخرب دارند. در نتیجه فرضیه اول تا چهارم پژوهش حاضر مطابق با یافته‌های پژوهش دیوز و مسی در استرالیا است.

فرضیه پنجم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $۰/۲۳۸$  برابر  $۱/۴۸۵$  و چون کمتر از ۲ است؛ بنابراین، به لحاظ آماری بی‌معنی است؛ یعنی فرضیه صفر رد نمی‌شود و بیان می‌دارد اعتماد مبتنی بر شناخت تأثیر معناداری بر تعارض سازنده ندارد؛ بنابراین، می‌توان بیان نمود که با افزایش اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح تعارض سازنده بین دو مدیر تغییری نکرده است. دیوز و مسی در پژوهش‌های خود در سال ۲۰۰۷ به تأثیر مثبت اعتماد مبتنی بر شناخت بر تعارض سازنده پی برده‌اند. نتیجه‌ی این فرضیه با یافته‌های دیوز و مسی در کشور استرالیا مطابقت ندارد.

فرضیه ششم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $0/40$  برابر  $2/897$  و در سطح یک درصد معنادار است و از آنجا که ضریب مثبت است؛ اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی تأثیر معنادار و مثبتی بر سطح تعارض سازنده بین دو مدیر دارد؛ بنابراین، می‌توان بیان نمود که با افزایش اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح تعارض سازنده بین دو مدیر افزایش یافته است.

فرضیه هفتم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $0/59$  برابر  $8/413$  و در سطح یک درصد معنادار و از آنجا که ضریب مثبت است، اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی تأثیر معنادار و مثبتی بر اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی دارد؛ بنابراین، می‌توان بیان نمود که با افزایش اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی، سطح اعتماد مبتنی بر احساس به مدیر بازاریابی به شدت افزایش نشان می‌دهد.

فرضیه هشتم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $0/53$  برابر  $6/997$  و در سطح یک درصد معنادار است؛ بنابراین، فرضیه صفر رد می‌شود، البته با توجه به ماهیت این سازه و اینکه هر چقدر میانگین نمره در تفاوت‌های روان‌شناختی بالا باشد؛ مبنی بر شباهت بیشتر دو مدیر است. بنابراین، با توجه به ضریب مثبت، می‌توان گفت شباهت‌های روان‌شناختی دو مدیر بر اعتماد مبتنی بر شناخت تأثیر معنادار و مثبتی دارد و می‌توان بیان نمود که با افزایش تشابهات روان‌شناختی بین مدیر بازاریابی و فروش، اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی افزایش پیدا می‌کند.

بنا بر ادبیات موجود و پژوهش‌های دیوز و مسی در سال ۲۰۰۷، تعارض سازنده تأثیر مثبتی بر اثربخشی رابطه درک شده داشته است، اعتماد مبتنی بر شناخت تأثیر قوی بر اعتماد مبتنی بر احساس دارد، تفاوت‌های روان‌شناختی تأثیر قوی منفی بر اعتماد مبتنی بر شناخت دارد، و نتیجه فرضیه پژوهش حاضر با یافته‌های دیوز و مسی در استرالیا مطابقت دارد.

فرضیه نهم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $0/27$  برابر  $3/401$  و در سطح یک درصد معنادار است و با توجه به ضریب مثبت، شباهت‌های روان‌شناختی دو مدیر بر اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی تأثیر معنادار و مثبتی دارد؛ بنابراین، می‌توان بیان نمود که با افزایش تشابهات روان‌شناختی بین مدیر بازاریابی و فروش اعتماد مبتنی بر احساس افزایش پیدا می‌کند. با توجه به پژوهش‌های دیوز و مسی، تفاوت‌های روان‌شناختی

تأثیر معناداری بر اعتماد مبتنی بر احساس ندارند. نتیجه با یافته‌های دیوز و مسی مطابقت ندارد.

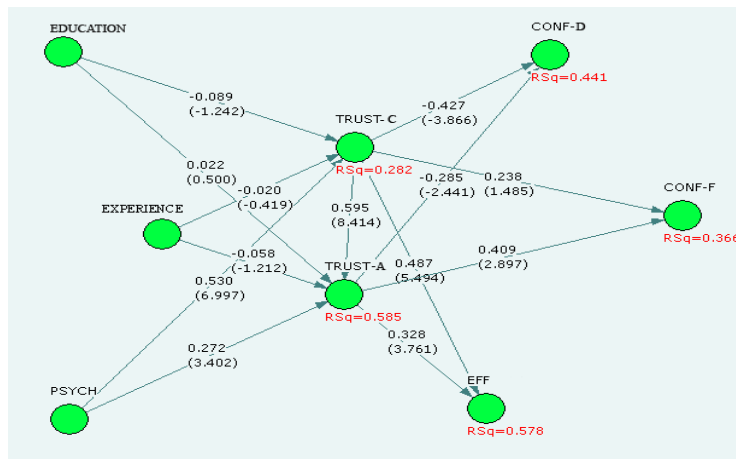
فرضیه دهم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $0/02$  - برابر  $0/419$  - و چون کمتر از ۲ است؛ بنابراین، به لحاظ آماری بی‌معنی است که بیان می‌دارد با افزایش تجربه بازاریابی مدیر فروش، سطح اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی تغییری ندارد. با توجه به پژوهش‌های دیوز و مسی نیز تجربه فروش مدیر بازاریابی بر اعتماد مبتنی بر شناخت تأثیر معناداری نداشته است. نتیجه با یافته‌های دیوز و مسی مطابقت ندارد.

فرضیه یازدهم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $0/05$  - برابر  $1/21$  - و چون کمتر از ۲ است؛ بنابراین، به لحاظ آماری بی‌معنی است. که بیان می‌دارد؛ با افزایش تجربه بازاریابی مدیر فروش، سطح اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی تغییری ندارد. بنا بر ادبیات موجود و پژوهش‌های دیوز و مسی سطح تجربه فروش مدیر بازاریابی تأثیر مثبتی بر اعتماد مبتنی بر احساس دارد و از این حیث با نتیجه این فرضیه در پژوهش حاضر متفاوت است.

فرضیه دوازدهم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $0/08$  - برابر  $1/24$  - و چون کمتر از ۲ است؛ بنابراین، به لحاظ آماری بی‌معنی است که بیان می‌دارد؛ با افزایش تحصیلات مدیر فروش، سطح اعتماد مبتنی بر شناخت مدیر فروش به مدیر بازاریابی تغییری ندارد.

فرضیه سیزدهم: با توجه به جدول ۲ مقدار  $t$  ضریب  $0/022$  برابر  $0/499$  و چون کمتر از ۲ است؛ بنابراین، به لحاظ آماری بی‌معنی است. یعنی فرضیه صفر مبنی بر عدم تأثیر معنادار تحصیلات مدیر فروش بر اعتماد مبتنی بر احساس رد نمی‌شود؛ یعنی سطح تحصیلات مدیر فروش تأثیر معناداری بر اعتماد مبتنی بر احساس وجود ندارد، که بیان می‌دارد با افزایش سطح تحصیلات مدیر فروش، سطح اعتماد مبتنی بر احساس مدیر فروش به مدیر بازاریابی تغییری نشان نمی‌دهد. بنابر پژوهش‌های انجام شده توسط دیوز و مسی تحصیلات مدیر بازاریابی تأثیر معناداری بر اعتماد مبتنی بر شناخت و احساس ندارد و نتیجه با پژوهش انجام شده در استرالیا مطابقت دارد.

مدل معادلات ساختاری مورد بررسی در قالب مدل زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت:



نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش

### نتیجه گیری

در مجموع نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد؛ ۵۷ درصد از واریانس اثر بخشی روابط درک شده توسط اعتماد مبتنی بر شناخت و احساس و تفاوت‌های روان‌شناختی قابل پیش‌بینی است، ۳۶ درصد از واریانس تعارض سازنده به وسیله‌ی اعتماد مبتنی بر احساس و تفاوت‌های روان‌شناختی، ۴۴ درصد از واریانس تعارض مخرب توسط اعتماد مبتنی بر شناخت و احساس و تفاوت‌های روان‌شناختی، ۵۸ درصد از واریانس متغیر اعتماد مبتنی بر احساس به وسیله‌ی اعتماد مبتنی بر شناخت و تفاوت‌های روان‌شناختی بین دو مدیر و ۲۸ درصد از واریانس متغیر اعتماد مبتنی بر شناخت توسط تفاوت‌های روان‌شناختی بین دو مدیر قابل پیش‌بینی است. تحصیلات و تجربه بازاریابی مدیر فروش نیز در این مورد نتوانستند نقش معناداری را در مدل ایفا کنند؛ بنابراین، مشخص می‌شود که ویژگی‌های فردی تحصیلات و تجربه به شکل مستقیم و یا غیر مستقیم تأثیر معناداری بر روی روابط درک شده نداشته و ارتباط علی آن‌ها با متغیرهای پژوهش بی‌معنی گزارش شده است. این در حالی است که به غیر از اثر اعتماد مبتنی بر شناخت بر روی تعارض سازنده که آن هم بی‌معنی بود، سایر متغیرهای پژوهش آثار علی معناداری را در قالب دستگاه معادلات ساختاری در قالب زیربنای عاملی از خود نشان دادند که از بررسی این روابط می‌توان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها نهایت استفاده را در افزایش اعتماد و در نتیجه کاهش تعارض مخرب در ارتباطات بین مدیران فروش و بازاریابی و افزایش اثربخشی رابطه کاری برد. بنابر ضرایب

به دست آمده در مدل معادلات ساختاری، قوی‌ترین تأثیر مربوط به تأثیر اعتماد مبتنی بر شناخت بر اعتماد مبتنی بر احساس است. قوی‌ترین تأثیر بعدی را تفاوت‌های روان‌شناختی با اعتماد مبتنی بر شناخت دارد. بیشترین تأثیر بعدی مربوط به تأثیر اعتماد مبتنی بر شناخت بر اثربخشی رابطه درک شده است. پس از آن به ترتیب تأثیر مربوط به اعتماد مبتنی بر شناخت بر تعارض مخرب، اعتماد مبتنی بر احساس بر تعارض سازنده، اعتماد مبتنی بر احساس بر اثربخشی رابطه درک شده، اعتماد مبتنی بر احساس بر تعارض مخرب است. در نهایت کمترین شدت تأثیر مربوط به تأثیر تفاوت‌های روان‌شناختی بر اعتماد مبتنی بر احساس است.

### پیشنهاد‌های کاربردی و مدیریتی

بنابر فرضیه اول تا چهارم و ششم، می‌توان گفت اعتماد نقش کلیدی را در توسعه همکاری‌های اثربخش ایفا می‌نماید و مدیران ارشد شرکت‌ها باید مدیریت مبتنی بر اعتماد را در سازمان پیاده نمایند و استراتژی‌هایی را به کارگیرند تا اعتماد بین مدیران واحدهای وظیفه‌ای را افزایش دهند. مدیران باید محیطی را ایجاد نمایند که تصمیم‌گیری با وجود سطح تعارض سازنده بالا در بین مدیران واحدهای وظیفه‌ای انجام شود و رفتارهای مخرب و نامناسب را کاهش دهد. سازمان‌ها باید در جست‌وجوی غنی‌سازی شغلی، به حداقل رساندن وابستگی یکطرفه و یکجانبه، افزایش گشودگی و ارتباطات باز، اعتماد، ریسک‌پذیری و بیان احساسات باشند. بنابر فرضیه هفتم با توجه به اینکه اعتماد پدیده‌ی حساس و شکننده است برای به‌وجود آمدن آن زمان زیادی طول می‌کشد؛ ولی به راحتی می‌توان آن را از بین برد و دستیابی مجدد به آن کار ساده‌ای نیست. بنابراین، مدیران ارشد باید دقت زیادی نمایند تا اعتماد بین مدیران واحدها حفظ شود.

بنابر فرضیه هشتم و نهم، پیشنهاد می‌شود برای مدیران ارشد برنامه‌هایی در جهت کاهش تفاوت‌های روان‌شناختی انجام شود. و مدیران بازاریابی و فروش زمان بیشتری را با یکدیگر بگذرانند. مدیران ارشد می‌توانند با برگزاری جلساتی برای مدیران، تفاوت‌های روان‌شناختی بین آن‌ها را کاهش دهند. طبق فرضیه دهم و یازدهم تجربه بازاریابی مدیر فروش هیچ تأثیر معناداری بر دو بعد اعتماد ندارد، اما بنابر ادبیات قوی که وجود دارد ما بر این باوریم که حتی با وجود رد شدن فرضیه پژوهش داشتن درک و فهم مدیران از حوزه

کاری یکدیگر اهمیت زیادی در ایجاد اعتماد و موفقیت آمیز بودن رابطه بین این دو مدیر دارد؛ بنابراین، مدیران ارشد در زمان استخدام مدیران باید توجه بیشتری به خصوصیات فردی آنها در ارتباط با حوزه کاری مدیران دیگر نمایند و با برگزاری جلساتی برای این مدیران آنها را با کار یکدیگر بیشتر آشنا نمود که بهتر بتوانند یکدیگر را درک نمایند و روابط کاری آنها بهبود یابد.

بنا بر فرضیه‌های دوازدهم و سیزدهم این پژوهش سطح تحصیلات مدیران فروش تأثیر معناداری بر اعتماد مدیر فروش به مدیر بازاریابی ندارد؛ بنابراین، مدیران ارشد در زمان استخدام مدیران نباید فقط متمرکز بر سطح تحصیلات مدیران واحدها شده و بر آن توجه و تأکید زیادی بنمایند.





## منابع

۱. دیوید فرد آر (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. رابینز استیفن پی (۱۳۸۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. زارعی متین حسن، حسن‌زاده حسن (۱۳۸۳). «اعتماد درون سازمانی و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور». نشریه فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۷، زمستان، تهران.
۴. خدیوی اسدالله (۱۳۸۶). درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمان‌های هزاره سوم، تبریز شایسته.
۵. کاتلر فیلیپ (۱۳۸۳). کاتلر در مدیریت بازار، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران، فرا.
۶. کاتلر فیلیپ، آرمسترانگ گری (۱۳۸۵). اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، تهران، آموخته.
۷. کریتنر رابرت، کینیکی آنجلو (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران، پویش.
۸. گنجی حمزه (۱۳۸۵). روانشناسی کار، تهران، ساوالان.
۹. میرکمالی محمد (۱۳۷۸). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، رامین.
10. Abratt R, beffon M, Ford J, (1994). "Relationship between Marketing Planning & Annual Budgeting", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12, No. 1, pp. 22-28.
11. Costa C. A (2003). "Work team trust and effectiveness", Personnel Review, Vol. 32, No. 5, pp. 605-622.
12. Dawes Ph, Massey G.R (2005). "Antecedents of conflict in marketing's cross functional relationship with sales, European Journal of Marketin, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1327-1344.
13. Dawes Ph. L, Massey G (2006). "A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21, No. 6, pp. 346-360.

14. Dewsnap B, Jobber D (2002). "A social psychological model of relations between marketing and sales", *European Journal of Marketing*, Vol.36, No. 7/8, pp. 874-894.
15. Massey G, Dawes Ph. L (2007). "Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships", *European Journal of Marketin*, Vol. 41, No. 9/10, pp. 1117-1145.
16. Matthyssens P, Johnston W (2006). "Marketing & sales: optimization of a neglected relationship", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 338-345.
17. McAllister D.J (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.
18. Meunier-Fitzhugh K. L, Piercy N. F (2007). "Exploring collaboration between sales & marketing", *European Journal of Marketin*, Vol. 41, No. 7/8, pp. 939-955.
19. Rempel J.K, Holmes J.G, Zanna M.D (1985). "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, pp. 95-112.
20. Wakeling Ian N, Morris Jeff J (2005). "A test of significance for partial least squares regression", *Journal of Chemo metrics*, Vol. 7, No. 4, pp. 291 - 304.